**Сущность и отличительные черты стратегического планирования. SWOT- анализ**

Усиление динамизма факторов внешнего окружения обусловило необходимость предвидения возможных изменений в перспективе, а следовательно и изменения подхода к планированию. Поэтому в 80-е годы на смену долгосрочному планированию приходит стратегическое планирование.

Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного - в трактовке категории будущего. Так, долгосрочное планирование предполагает, что будущее предприятия может быть определено путем экстраполяции сложившихся тенденций роста. При этом руководство исходит из того, что будущие результаты деятельности улучшатся по сравнению с прошлым.

Система долгосрочного планирования предполагает формирование более высоких показателей развития предприятия по сравнению с достигнутым уровнем.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее должно быть непременно оптимистичнее прошлого. Из этого следует невозможность применения метода экстраполяции.

*Стратегическое планирование* – это процесс проектирования будущего состояния фирмы с учетом изменений во внешней среде.

*Стратегическое планирование* - процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее возможностями, что предполагает набор действий и решений по разработке и реализации стратегий.

В процессе стратегического планирования менеджерами решаются 4 основные задачи:

Создание эффективной системы адаптации к внешней среде, которая охватывает все действия стратегического характера, улучшающие отношения фирмы с ее окружением.

Распределение ресурсов, таких как фонды, технологический опыт и управленческие таланты.

Достижение эффективности внутренней координации деятельности подразделений при разработке и реализации стратегии.

Организация стратегического предвидения.

Процесс стратегического планирования предполагает формирование ответов на ряд вопросов:

Каков наш бизнес?

Где мы находимся в настоящее время?

Каковы сильные и слабые стороны нашего бизнеса?

Что препятствует и способствует достижению наших целей?

Что можно предпринять?

Что следует предпринять?

Насколько устойчива наша стратегия к стратегическим изменениям?

*Особенности стратегического планирования:*

Стратегическое планирование носит адаптивный характер, планы должны быть гибкими, легко приспосабливаемыми к неожиданным изменениям внешнего окружения.

Стратегический план должен быть обоснован стратегической базой данных.

В стратегическом планировании широко используется принцип многовариантности.

*Значение стратегического планирования* проявляется в следующем:

Стратегическое планирование дает основу для принятия обоснованных управленческих решений.

Стратегическое планирование способствует снижению риска при принятии управленческих решений.

Стратегическое планирование способствует созданию единства между целями и ресурсами предприятия.

Процесс стратегического планирования. SWOT- анализ

Стратегическое планирование представляет собой стадию стратегического управления, состоящую из трех этапов:

Выбор направления и целеполагание.

Стратегический анализ и диагностика.

Формирование стратегического набора предприятия.

По Мэскону начальным этапом процесса стратегического планирования является этап выбора направления. По Виханскому - SWOT- анализ. Для предприятий, которые находятся на первоначальной стадии своего жизненного цикла и тех действующих, у которых возникла необходимость диверсификации своей деятельности процесс стратегического планирования должен начинаться с определения миссии и установления целей развития. Для большинства действующих предприятий первоначальным этапом процесса стратегического планирования является SWOT- анализ.

Рассмотрим этапы стратегического планирования.

*1. Выбор направления и целеполагание*

Эффективная разработка стратегии должна начинаться с определения направлений развития фирмы. Поэтому разработка миссии является ответственным этапом стратегического управления.

*Миссия* - это одно из ключевых понятий в современной теории стратегического управления. Разные авторы по-разному определяют его. Одни называют миссию таким выражением цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм. Другие считают, что в миссии должен отражаться весь спектр параметров производственной системы предприятия. Так или иначе, миссию предприятия следует рассматривать как ту роль, которую оно играет на сцене своего бизнеса. Сцена бизнеса при этом определяется различными параметрами, особенностями рыночной ситуации.

*Миссия предприятия* – генеральная цель предприятия, выражающая причину его существования, его предназначение.

*Миссия-предназначение* – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции, услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия:

“Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами».

2. «Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда».

*Миссия-политика* – широкое развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что в общих чертах позволяет судить о ее поведении, об отношении к потребителям и партнерам:

«Мы хотим, чтобы Delta стала избранной Всемирной Авиалинией .

*Всемирной*, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией – конкурентом, обеспечивая самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы будем продолжать искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса.

*Авиалинией*, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это – авиаперевозки и сопутствующие услуги.

*Избранной*, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы будем продолжать обеспечивать самый лучший сервис и дополнительные выгоды. Для персонала мы будем продолжать предлагать более интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу”.

*Миссия-ориентация* - концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы в ближайший период и на перспективу, т. е. "видение" будущего состояния фирмы:

«Компания намерена не только конкурировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания занимается банковским делом, предоставляет полный набор брокерских услуг – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти направления деятельности приведут к процветанию нашей компании на протяжении всего столетия».

Управленческая ценность миссии – выявление долгосрочного ориентира деятельности предприятия.

Выбор миссии осуществляет руководство предприятия. Она может отражаться в Уставе предприятия, бизнес-плане.

Управленческой практикой выработаны три группы правил для формирования миссии:

*Требования к содержанию миссии:*

миссия должна провозглашать ценности и убеждения предприятия;

в миссии должна отражаться сфера деятельности предприятия, рынок, на который фирма позиционируется;

в основе миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей (продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворить).

*Требования к формулировке миссии:*

миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме;

формулировка миссии должна исключать возможность ее разного толкования.

*Какой не должна быть миссия:*

миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, от форм и методов его работы;

миссия не должна быть догмой для предприятия;

миссия не должна иметь конкретных указаний по срокам деятельности предприятия и различных процессов деятельности;

не должно быть слишком узкого и слишком широкого понимания миссии;

в формулировке миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли предприятия. Прибыль – это внутренняя проблема предприятия, и прибыль в качестве миссии существенно ограничивает набор альтернативных целей и направлений развития.

*Задача менеджера при формировании миссии:* своевременно выявлять момент пересмотра долгосрочного направления развития фирмы в результате появившихся возможностей или угроз в окружающей среде.

*Значение миссии проявляется в следующем*:

определяет причину и сферу существования;

объединяет усилия работников;

способствует пониманию и поддержке деятельности предприятия со стороны общественности.

После формировки миссии разрабатывается система целей предприятия. При этом используется многоцелевой подход, цели строятся по иерархическому принципу (дерево целей): стратегические цели конкретизируются тактическими и оперативными.

На выбор стратегических целей оказывают влияние следующие факторы:

философия руководства;

ресурсы предприятия (их объем и характеристика);

цели предприятия;

факторы внешней среды.

*Выделяют четыре типа стратегических целей:*

Цели, связанные с достижением финансовых показателей. Цели, связанные с достижением фирмой определенных размеров деятельности или определенного положения на рынке.

Цели, связанные с изменением сферы деятельности фирмы в отношении продукта.

Цели, связанные с изменением деятельности фирмы в географическом плане.

*Области установления стратегических целей:*

*1. Рынок*

доля рынка;

объем продаж на рынке;

освоение нового сегмента рынка.

*2. Нововведения*

совершенствование структуры управления;

разработка нового товара;

использование новой технологии производства товаров.

*3. Трудовые ресурсы*

повышение квалификации сотрудников;

подготовка руководящих кадров;

увеличение или уменьшение численности сотрудников предприятия.

*Финансовые ресурсы*

структура капитала;

снижение задолженности;

ускорение оборота капитала.

*Материальные ресурсы*

увеличение мощности предприятия;

увеличение емкости хранилищ, торговых площадей;

реконструкция, строительство новых предприятий.

*Производительность*

увеличение производительности труда работников;

*Прибыльность предприятия*

размер дохода;

размер прибыли;

размер дивидендов на акцию;

доход от инвестированного капитала.

*Социальная ответственность*

Могут устанавливаться цели по отношению к своим работникам (улучшение условий труда), а также цели, раскрывающие социальную ответственность перед всем обществом.

Путь достижения стратегических целей всегда является поступательным, а в определенные периоды даже обратным. В научной литературе по менеджменту путь достижения стратегических целей носит название «след хоккейной клюшки».

Сформулированные цели предприятия должны отвечать определенным *требованиям*:

должны быть *адаптивными*, т.е. должны пересматриваться в связи с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия;

должны быть *конкретными и количественно измеримыми*;

*ориентированными во времени* (стратегические цели рассчитаны на 2-5 лет, тактические на 1-2 года, оперативные цели – до 1 года);

*реально достижимыми* и сбалансированными с возможностями предприятия;

*взаимосогласованными и взаимоподдерживающими*, то есть действия по достижению одной стратегической цели не должны препятствовать достижению другой.

*Правила формулирования стратегических целей*:

Стратегические цели должны начинаться с глагола неопределенной формы в повелительном наклонении (разработать, улучшить, довести, повысить).

Необходимо оговаривать только «когда» и «что» должно быть сделано, не вдаваясь в детали «почему» и «как» это должно быть сделано.

Стратегическая цель должна быть утверждена в качестве управленческого решения и зафиксирована письменно в каком-либо документе, доведена до исполнителя.

Связь между стратегическими целями может быть комплементарной, индифирентной и конфликтной.

*Комплементарная связь* означает, что достижение одной цели будет способствовать достижению другой. Например, увеличение объема продаж будет способствовать увеличению прибыли предприятия; повышение конкурентоспособности товаров будет способствовать увеличению объема сбыта предприятия.

*Индифирентная связь* означает, что достижение одной стратегической цели не оказывает никакого влияния на достижение другой цели. Например, увеличение производительности труда не окажет никакого влияния на изменение структуры капитала предприятия.

*Конфликтная связь* проявляется в том, что достижение одной стратегической цели затрудняет достижение другой. Например, поддержка товарных запасов на уровне 1% от объема продаж не сможет обеспечить выполнение заказов в 2-х недельный срок.

*Задача менеджера* – не допускать возникновения конфликтных связей между стратегическими целями предприятия.

*Эффективность достижения целей* предприятия зависит от того:

насколько обоснованно они сформулированы;

как широко и полно о них проинформирован персонал;

как организовано стимулирование их практического осуществления.

**Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ./ - М.: Экономика, 2008.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Питер, 2007.
3. Антикризисный менеджмент /Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2008. – 368 с.
4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению (Под ред. Иванова Г.П.).- М.: Закон и право, ЮНИТИ. 2007.- 320 с.
5. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 175 с.
7. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха. – М.: Экономика, 2006.