

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Стратегическое планирование деятельности
организации**

Методические рекомендации

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

Донецк

2015

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Автор: Ярош Людмила Александровна, тренер, фасилитатор, независимый посредник при разрешении конфликтов (споров), преподаватель Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, руководителей государственных предприятий, учреждений и организаций.

Рецензент:

Максименко Юрий Борисович, доктор псих. наук, профессор

Стратегическое планирование деятельности организации: методические рекомендации / сост. Л.А. Ярош; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015.- 25 с.

В данном пособии раскрывается сущность процесса стратегического планирования деятельности организации, даются методические рекомендации по анализу внешней среды.

Рассчитано на государственных гражданских служащих, муниципальных служащих, руководителей предприятий, слушателей системы повышения квалификации как пособие по учебному модулю «Стратегическое планирование».

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Введение в стратегическое планирование	5
2. Модель стратегического планирования	6
3. Методические рекомендации по выработке миссии организации	11
4. Методические рекомендации по определению целей организации	12
5. Методические рекомендации по анализу сильных и слабых сторон организации	16
6. Методические рекомендации для анализа внешней среды	20
Список литературы	24

«Вы занимаетесь делом огромной важности. Для того чтобы быть уверенным в успехе, вы должны иметь безошибочный план действий».

Наполеон Хилл

Актуальность стратегического планирования

В развитии любой организации наступает момент, когда нарушается скоординированность действий различных подразделений. Это проявляется в конфликтах между подразделениями; задержках в переориентации; неритмичной и неэффективной работе; подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения.

В жизни это может выглядеть так: служба сбыта борется за возрождение прежнего спроса на продукцию, производственные подразделения делают капитальные вложения в автоматизацию устаревшего производства, служба НИОКР - разрабатывает новую продукцию на базе старой технологии и т.д. Тогда перед руководством организации стоит две серьезные проблемы:

1. Выбрать нужное направление роста из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке.

2. Направить усилия многочисленного коллектива в единое русло.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок.

Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование подразумевает разработку общего направления деятельности организации, где конечная цель подразумевается как реализация некой миссии (*социально-культурного предназначения организации*).

Некоторые преимущества стратегического планирования:

1. Цель вырабатывается всеми. Каждый знает свою работу и работу других.
2. Принятие цели обеспечивается участием в обработке информации и обсуждения решений.
3. Ясность действий. Возникает в результате общего обсуждения.
4. Снижение степени риска за счет коллективной экспертной оценки.
5. Самоконтроль в ходе выполнения задания, личная ответственность.
6. Мотивация к деятельности, творчество.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Руководство среднего и нижнего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

Сущность процесса стратегического планирования деятельности организации

Прежде чем перейти к рассмотрению процесса стратегического планирования как такового, попробуем определиться в самих понятиях: стратегия и стратегическое планирование.

Нам хотелось бы остановиться на следующих определениях стратегии и стратегического планирования:

«**Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей».

«**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей».

Основными чертами стратегического планирования можно считать следующие:

- оно содержит в себе основные проблемы и задачи организации;
- оно создает рамки для более детального планирования и принятия текущих решений;
- это наиболее долгосрочное по сравнению с другими видами планирования;
- оно придает деятельности организации в различные периоды стройность и внутреннее единство;
- оно заставляет высшее руководство активизировать свою работу».

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?

Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться?

Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это?

Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации. Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

2. МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Перед тем, как приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса в целом (рис1.). Попытаемся охарактеризовать каждый блок в отдельности.

Миссия организации

Миссия от лат. Missio (посылать) - ответственная роль, высокое предназначение кого-либо, чего-либо. (*Словарь иностранных слов*).

Миссия организации - это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Именно миссия определяет направление и успешность всего дальнейшего планирования. Совершенно недостаточно определить миссию только как получение прибыли.

Мотивация разработки миссии фирмы:

В условиях стратегического управления фирмой разработка миссии необходима по следующим мотивам:

1. делает ясными для сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования фирмы;

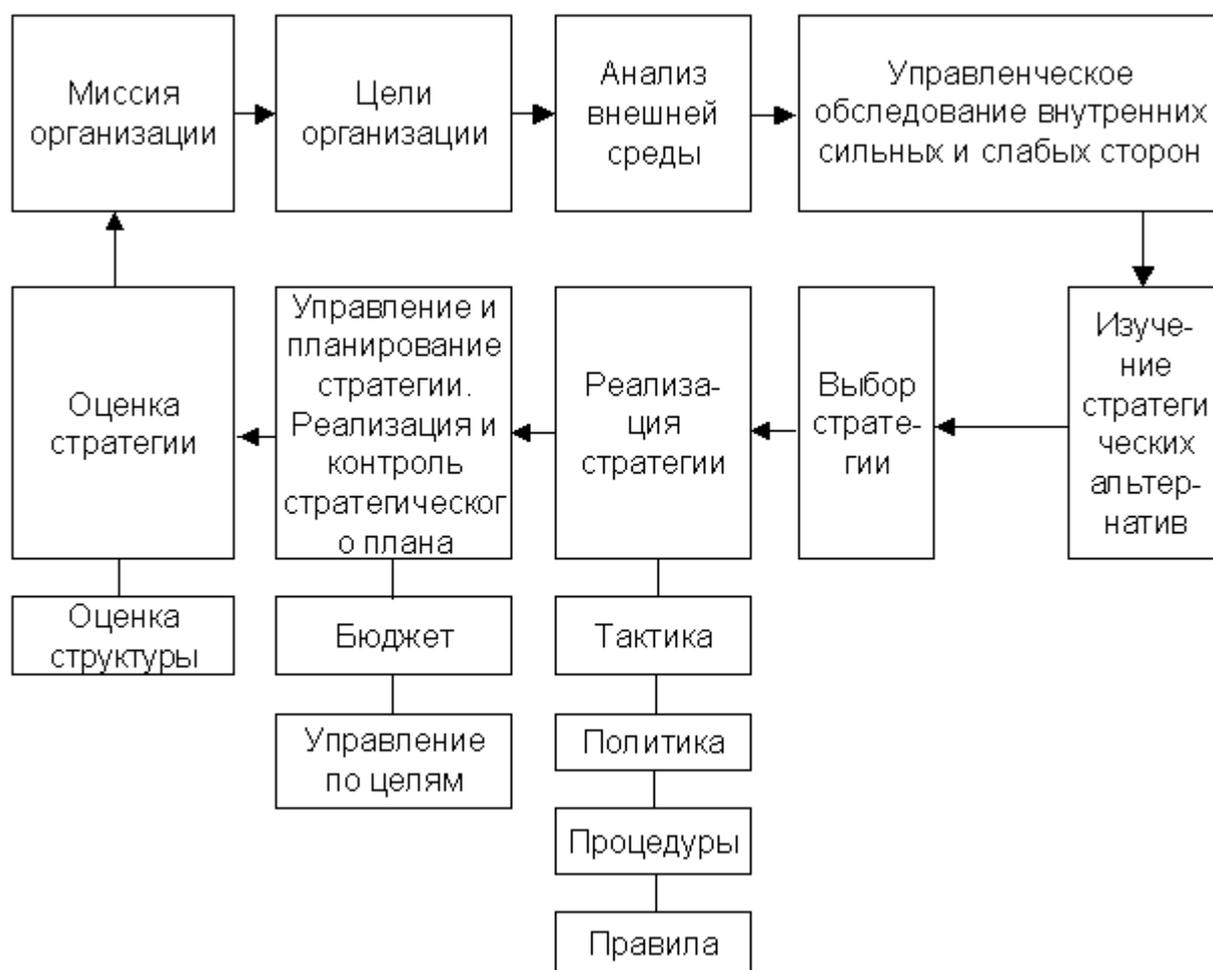


Рисунок 1 Модель стратегического планирования

2. способствует созданию на фирме благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

3. сотрудники легче осознают свое место на фирме, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями фирмы;

4. является базой разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;

5. обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности фирмы;

6. определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

Формирование миссии определяют:

- Клиенты;
- Потребности;
- Услуги;
- Ценности.

Миссия не будет иметь никакой практической пользы и ценности, если эта миссия не будет известна всем членам организации. Миссия организации и личные цели имеют принципиальное значение.

Стратегическое планирование и управление позволяет собрать воедино личные цели персонала, коллектива и организации. Взаимосвязь целей в организации представлена на рисунке «Лестницы целей», где перемещение вверх дает ответ на вопрос «Зачем это *делать?*» (то есть приобретение смысла деятельности), а перемещение вниз дает ответ на вопрос «Как это *делать?*». Из рис. 2 видно, что миссия организации и личные цели имеют принципиальное значение.

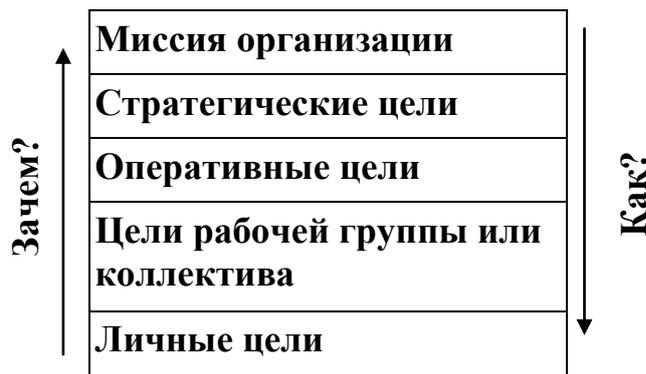


Рисунок 2 Соподчиненность личных целей, целей группы и целей организации в «Лестнице целей»

Цели организации

Дальнейший этап стратегического планирования заключается в постановке целей. Какие они будут зависеть от миссии и от того на какие ценности ориентируется руководство.

Независимо от указанной миссии и ценностей, цели должны обладать следующими характеристиками:

быть конкретными и измеримыми.

быть сориентированы во времени:

долгосрочные;

среднесрочные;

краткосрочные.

Цели должны быть достижимыми. Они должны основываться на четком анализе имеющихся возможностей, опыта и т.д.

Оценка и анализ внешней среды

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство контролирует внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Проводится по таким параметрам:

1. Оценка изменений, которые воздействуют на различные аспекты текущей деятельности. Это могут быть: изменение цен на продукцию, изменения на рынке труда и т.д. Эти параметры должны учитываться при стратегическом планировании и отслеживаться в дальнейшем.

2. Определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии предприятия. Например, контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон предприятия

Данный этап стратегического планирования представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, которая предназначена для выявления сильных и слабых сторон.

Обычно оценке подлежат:

- Маркетинг
- Финансы (бухгалтерский учет)
- Производство
- Человеческие ресурсы
- Культура и образ организации.

Изучение стратегических альтернатив

На этом этапе руководство должно ответить на вопросы: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся в ту точку, где мы хотим быть?»

Основные существующие стратегии:

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Применяется, когда организация удовлетворена своим положением.

РОСТ. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

СОКРАЩЕНИЕ. Включает в себя:

- Ликвидацию;
- Отсечение лишнего;
- Сокращение и переориентацию.

СОЧЕТАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ.

Обращаем внимание на то, что все эти стратегии могут существовать во множестве различных вариантов.

Следующий важный этап стратегического планирования - это выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность предприятия.

ПРИМЕЧАНИЕ: Хотя выбор общей стратегии представляет собой право и обязанность высшего руководства, то, что оно выберет окажет глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию Фирмы и ее будущего. После этого этапа начинается практическая реализация стратегии.

Следующий этап стратегического планирования - это реализация стратегии.

Реализация стратегии

Включает в себя:

ТАКТИКУ - Краткосрочные планы, согласующиеся с долгосрочными.

ПОЛИТИКУ - Общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

ПРОЦЕДУРЫ - действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

ПРАВИЛА - точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением

Двумя широко применяемыми управленческими инструментами, которые полезны для обеспечения высокой степени согласованности, являются бюджеты и управление по целям.

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованный в количественной форме.

Управление по целям - процесс сориентированный на управление трудовыми ресурсами организации и состоит из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:

1. Выработка четких, кратких формулировок целей.
2. Разработка реалистических планов их достижения.
3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

Этап оценки стратегического плана заключается в сравнении результатов работы с целями. Для такой работы существуют несколько критериев.

Количественные:

- | | |
|------------------------------------|---|
| - Доля рынка; | - Удовлетворенность работников |
| - Рост объема продаж | - Чистая прибыль |
| - Уровень затрат | - Курс акций эффективности производства |
| - Уровень затрат | - Норма дивидендов эффективности сбыта |
| - Дни, потерянные из-за забастовок | - Доход в расчете на акцию |
| - Текучесть кадров | - Прибыль на капитал |
| - Невыходы на работу | - Выплата по ценным бумагам |

Качественные:

- Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров
- Расширение объема услуг клиентам
- Углубление знания рынка
- Снижение количества опасностей
- Использование возможностей

3. Методические рекомендации по выработке миссии организации

Миссии всех организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей.

Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: "Кто наши клиенты?" и "Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?"

Клиенты - люди, которые по собственному выбору пользуются Вашими услугами или от них отказываются. Клиент - человек, который ценит наши услуги, а также свои потребности и интересы, которые должны быть удовлетворены. Что ценного мы предлагаем каждому клиенту? Отвечают ли наши сильные стороны, возможности и ресурсы потребностям этих клиентов?

Конечно, организации имеют представление о потребностях, которые они хотели бы удовлетворить, но они не воспринимают эти потребности с точки зрения своих клиентов. Они строят свои представления, основываясь на собственной интерпретации потребностей клиентов. Тем не менее, все клиенты, почти без исключения видят и воспринимают мир по-своему. Постарайтесь определить запросы Ваших клиентов с максимальной точностью, а потом оценить то, насколько эффективно вы удовлетворяете их. Спросите у Ваших клиентов, что является для них ценностью. Для успешного планирования Вам следует учесть запросы многих людей, если они являются Вашими клиентами. Только тогда, когда Вы знаете, что наиболее ценно для них, Вы можете ставить перед собою цели в зависимости от их запросов. Поэтому, Вам необходимо выбрать способы сбора информации по удовлетворению запросов клиентов.

Помните! Если Вы оцениваете свои возможности и качество работы через призму того, что ценят клиенты, Ваши шансы удовлетворить их значительно повышаются.

Что ценно для наших основных клиентов?

Что наша организация предлагает нашим основным клиентам такого, что удовлетворит их конкретную потребность, принесет радость или создаст выгоду, и почему они не могут получить ее в другом месте.

Составьте список для всех групп основных клиентов.

Насколько хорошо мы обеспечиваем клиентов тем, что для них ценно?

Проанализируйте и прокомментируйте, насколько хорошо наша организация обеспечивает каждую из групп клиентов, тем, что представляет для них ценность.

Что ценное для наших клиентов можно использовать для повышения эффективности нашей работы?

Какая дополнительная информация нам нужна, чтобы ответить на вопрос: "Что ценно для нашего клиента?"

Какие ресурсы - внутренние и внешние - Вы могли бы использовать для определения уровня удовлетворенности Ваших клиентов?

4. Методические рекомендации по определению целей организации

Цели организации

Неправильное формулирование миссии и целей приводит к тому, что, как заметил Питер Ф. Дракер, люди тратят время и силы на тщательное выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще.

Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, то есть то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Однако, кроме этой внешней цели, у любой организации имеется внутренняя цель — это то, что члены данной организации хотят получить для себя - в результате своей деятельности. Для любой организации она заключается, как минимум, в обеспечении своего выживания, а как максимум — в повышении собственного благосостояния. Это предполагает стремление коммерческой организации к увеличению получаемой прибыли, а некоммерческой — к увеличению своих доходов либо за счет усиления дозволенной коммерческой деятельности, либо же за счет усилий по наращиванию объема финансирования со стороны государства, меценатов и иных благотворителей. Не различение миссии и внутренней цели ведет к путанице как в теории, так и в практике менеджмента.

Как же практический менеджмент -определяет миссию и цели своих организаций?

В литературе можно найти много формулировок, взятых из годовых отчетов различных фирм. Так, менеджеры фирмы "Х.П. Балмер Холдингс" считают, что их "миссия состоит в том, чтобы оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр". Но обществу в лице потребителей безразлично, является эта компания ведущей или нет, оно желает лишь того, чтобы данная фирма производила высококачественный и сравнительно дешевый сидр что и было бы правильной формулировкой ее миссии. А вот как компания определяет свои фирменные цели:

1. забота о росте британского и международного рынка сидра;
2. достижение самой низкой себестоимости продукции;
3. готовность соответствовать потребностям всех клиентов и т.д., всего — 10, но среди них нет цели «получение прибыли». Такое похвальное бескорыстие демонстрируют и другие ведущие фирмы. Вот, например, формулировки целей компании "Теско":

1. предоставление заказчикам максимальных благ;

2. удовлетворение потребностей заказчиков (интересно, намного ли эта цель отличается от первой?);
3. обеспечение акционеров высокими доходами;
4. повышение рентабельности;
5. развитие талантов сотрудников;
6. тесное сотрудничество с поставщиками;
7. участие в выработке политики национальной пищевой промышленности;
8. поддержание благосостояния общества;
9. защита окружающей среды.

По этой цели можно отметить.

Во-первых, в этом списке перемешаны совершенно разнородные факторы:

а) необходимое условие успешного бизнеса (соблюдение интересов акционеров, заказчиков и поставщиков);

б) миссия фирмы, хотя и сформулированная слишком абстрактно (поддержание благосостояния общества);

в) ограничительное условие для бизнеса — защита окружающей среды (нарушить экологическое законодательство — значит нарваться на весьма ощутимый штраф).

Во-вторых, при ознакомлении с подобными формулировками целей возникает впечатление, что работники фирмы — это святые люди, которые, ничуть не думая о собственной выгоде, озабочены исключительно тем, чтобы осчастливить человечество в лице акционеров, потребителей, заказчиков и поставщиков. И это странно — ведь стремление к прибыли законодательно закреплено в качестве главной цели коммерческих организаций. Трудности в процессе выбора и формулирования целей, на наш взгляд, обусловлены следующими причинами:

1. Отождествление миссии организации с ее главной внутренней целью. Вообще, миссии всех организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей. Внутренние цели организаций, в общем-то, тоже идентичны и сводятся к обеспечению своего выживания и/или достижению и удержанию определенного уровня прибыльности или доходности.

2. Желание показать всему миру свою социальную благонамеренность и благонадежность, вызвать к себе доверие общественности. Поэтому многие организации избегают таких выражений, как «стремление к прибыли», ведь иначе не создать себе имиджа бескорыстного служения обществу. При этом они почему-то забывают, что люди не настолько наивны, чтобы верить их декларациям.

3. Сведение главной внутренней цели организации к цели одной из заинтересованных групп — участников бизнеса.

Например, фирма "Бутс Компани" формулирует свою цель так: "Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров". Однако если последовательно придерживаться этой цели, то

такая направленность действий неминуемо приведет к отчуждению остальных участников и фирма довольно быстро окажется в аутсайдерах. Понятно, что каждый участник бизнеса преследует свои интересы и цели, отличные от целей организации:

- акционеры желают получить высокие дивиденды и/или повысить рыночную стоимость своих акций;
- менеджеры стремятся к увеличению своих доходов и власти;
- рядовые наемные сотрудники заинтересованы в высокой зарплате, комфортных условиях труда и гарантиях занятости;
- потребители хотят получить качественную продукцию по сравнительно низким ценам и хорошее обслуживание;
- кредиторы желают своевременно вернуть свои деньги с процентами;
- поставщики и заказчики заинтересованы в стабильных и взаимовыгодных отношениях с данной организацией.

И не считаться с этим нельзя.

4. Отказ от выделения главной внутренней цели и простое перечисление множества равнозначных целей, среди которых чаще всего называются следующие: прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы, выживание, предоставление услуг потребителям, увеличение производительности труда, удовлетворение потребностей работников фирмы, инновации, обучение персонала, короткие сроки поставок, сокращение длительности производственного цикла и т.д.

Попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна, по сути, полной дезориентации. Поэтому выделение главной цели — абсолютная необходимость.

Противоречивость множества -параллельных целей не страшна, если каждая из них в отдельности не противоречит главной.

Множество целей должно быть субординировано по отношению к главной в схеме "дерева" целей.

Если главная внутренняя цель определяется просто как "получение прибыли", то это неверная, слишком абстрактная формулировка. Ведь в таком случае получение одного рубля прибыли тоже должно считаться достижением цели, что вряд ли кого-нибудь устроит.

Неверна и формулировка "максимизация прибыли", так как существует много способов кратковременной максимизации прибыли. Представляется, что оптимальная конкретизированная формулировка главной внутренней цели может звучать так: обеспечение устойчивой прибыльности во столько-то процентов годовых. Такое определение, во-первых, не позволяет забыть о перспективе и увлечься сиюминутной выгодой, а во-вторых, содержит в себе критерий целедостижения в виде установленного процента.

Но не следует думать, что именно такая главная цель стоит перед организацией во всех случаях и на всех этапах ее развития. В кризисных ситуациях, например, главной целью станет выживание, а не получение прибыли.

На первоначальной стадии развития, когда бизнес только создается и еще нет уверенности в успехе предпринимаемого дела, главная цель формулируется осторожно и скромно: создание самокупаемого бизнеса. Эта цель подразделяется на следующие подцели первого уровня, которые иначе называются задачами, или тактическими задачами:

- выявление общественных (рыночных) потребностей;
- разработка товара;
- организация производства;
- организация сбыта.

Эти подцели, в свою очередь, подразделяются на подцели второго уровня и т.д. Например, подцель "организация производства" предполагает решение следующих задач:

- формирование штата производственных рабочих;
- подготовка помещений;
- закупка сырья, материалов, оборудования;
- установка и наладка оборудования;
- отладка технологической цепочки и т.д.

Именно так строится "дерево" целей.

Если делу сопутствует успех, то у фирмы появляются финансовые возможности для роста и расширения. На данном этапе развития внутренняя цель фирмы может быть сформулирована так: повышение прибыльности (дальнейшее процветание).

Однако далеко не все успешные организации могут расти и укрупняться. В частности, это относится к семейным фирмам. В развитии такой организации наступает момент, когда укрупнение бизнеса требует привлечения значительно большей суммы денег, чем семья в состоянии вложить в дело. Конечно, можно выпустить и продать акции фирмы, добыв таким образом необходимую сумму, но это чревато утратой контрольного пакета акций и, соответственно, контроля над собственной фирмой. Кроме того, укрупнение бизнеса вынудит владельца привлечь дополнительных менеджеров и поделиться с ними властью, что также приведет к снижению возможностей эффективного контроля над собственным бизнесом. Поэтому многие владельцы малых предприятий предпочитают ограничить свои амбиции и довольствоваться достигнутым уровнем. В данном случае внутренней целью организации становится сохранение достигнутого уровня прибыльности.

Даже большие организации далеко не всегда способны к дальнейшему росту. Желание экспансии безгранично, но возможности всегда ограничены или ресурсами, или неблагоприятными внешними факторами, в особенности конкурентами. Статистика показывает, что приблизительно треть крупных фирм после достижения определенного размера практически прекращают свой рост. Итак, мы рассмотрели, как соотносятся миссия и цели организации, а также как можно определить главную внутреннюю цель. В дальнейшем мы попытаемся раскрыть соотношение понятий "цель", "стратегия" и "тактика".

5. Методические рекомендации по анализу сильных и слабых сторон организации

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Примерный перечень признаков для характеристики **внутренней среды**.

Производство	Размеры и мощности Тип и возраст оборудования Источники поставок Тенденции производительности Инновационные возможности Нормирование работ Уровень брака
Маркетинг	Номенклатура продукции Качество продуктов Размеры и доля рынка Качество маркетинговых исследований Эффективность применения рекламы Организация продаж и сервиса
Финансы	Активы Валовые накопления Доходность Источники денежных поступлений Показатели баланса
Управление персоналом	Программы обучения Процедуры привлечения и отбора кадров Анализ трудовых операций Содержательность работы Система вознаграждений
Организационная структура. Власть и лидерство	Характер делегирования полномочий Тип организационной структуры Отношения между менеджерами и рабочими Характер власти Эффективность менеджмента

Дополнительный ряд позиций и вопросов (рекомендуемые другим источником), по которым можно оценивать внутренние сильные и слабые стороны организации.

Маркетинг:

доля рынка и конкурентоспособность;
 разнообразие и качество ассортимента изделий;
 рыночная демографическая статистика;

рыночные исследования и разработки;
 эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;
 прибыль.

Производство:

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?
3. Является ли наше оборудование (мощности) современным и хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?
6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?
7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?
8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Кадровый потенциал (человеческие ресурсы)

Некоторые проблемы, связанные с человеческими ресурсами:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области бизнеса, что от них потребуется в будущем? 2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства? 3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения? 4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей? 5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников? 6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему? 7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала? 8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качества и участия работников в управлении? |
|---|

Организационная структура. Власть и лидерство (культура и образ организации)

Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей?

Была ли она последовательна в своей деятельности?

Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли?

Привлекает ли она хороших людей?

Внутренний анализ должен охватывать все основные функции менеджмента, а также учитывать специфические характеристики фирмы, такие как наличие уникальных способностей, организационного стиля, организационной культуры. В таблице представлены основные моменты, которые следует принимать во внимание при выполнении внутреннего анализа *инновационных предприятий*, соответственно:

Функция управления	Оцениваемые параметры и характеристики
Менеджмент	Уровень управленческой подготовки руководителей проекта? Опыт руководителей в практической работе по управлению проектами? Наличие плана-графика работ по реализации проекта? Распределение ответственности и полномочий между руководителями проекта? Степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей?
Производство	Наличие производственной базы для реализации проекта: - производственные площади - необходимое оборудование – квалифицированный персонал – контроль качества, обеспечивающий необходимые параметры производимого продукта. Наличие разработанной конструкторской документации для производства? Наличие разработанной технологии производства?
Маркетинг	Насколько глубоко маркетинговая концепция проникла в сознание участников проекта (как руководителей, так и исполнителей)? Проводились ли исследования потенциальных потребителей продукта или выводы о потребности сделаны на основе интуиции или умозрительных соображений? Есть ли четкое представление о потребителях продукта? Насколько детально сегментирован потребительский рынок? Выполнен ли анализ потенциального объема потребления в каждом из сегментов? Использовались ли внешние эксперты при выполнении рыночных исследований? Знает ли руководство проекта о конкурентных преимуществах своего продукта? Определены ли дополнительные полезности продукта? Существует ли и насколько обоснована программа

	<p>продвижения продукта? Какими средствами (участие в конференциях, выставках, публикации в специализированных журналах и т.д.) планируется продавать продвигать продукт? Предусмотрена ли в бюджете на проект статья на продвижение продукта? Какова относительная доля затрат на продвижение продукта? Какова относительная доля затрат на продвижение продукта в бюджете на проект? Учитывалась ли при планировании проекта теория жизненного цикла продукта? Определена ли ценовая политика в отношении продаж продукта?</p>
<p>Финансы</p>	<p>Разработан ли обоснованный бюджет проекта? Располагает ли руководство проекта собственными финансовыми средствами, достаточными для реализации проекта? Существуют ли надежные внешние источники финансирования проекта? Разработан ли бизнес-план реализации проекта? Выполнен ли расчет окупаемости проекта (анализ точки окупаемости)? Насколько увязан расчет окупаемости с результатами маркетингового исследования? Насколько вероятно получение льготного кредита из одного из доступных источников (целевые кредиты международных фондов, бюджетные кредиты в рамках федеральных и муниципальных программ)? Насколько вероятно получение гранта на проведение исследований в рамках проекта?</p>
<p>Кадровый потенциал</p>	<p>Уровень специальных знаний научного коллектива, участвующего в выполнении проекта? Практический опыт основных исполнителей проекта, накопленный в разработках в данной области? Опыт внедрения научных разработок, имеющийся у руководителей проекта? Уровень знания отечественных достижений в данной области? Уровень знания мировых достижений в данной области? Психологическая совместимость основных исполнителей проекта? Умение основных исполнителей проекта работать в команде? В какой мере коллектив исполнителей допущен к принятию решений, насколько коллегиально принимаются решения? Наличие в научном коллективе творческого лидера – генератора научных идей? Разработаны ли меры дополнительного поощрения членов коллектива (дополнительное страхование, оплата лечения, бонусы при достижении определенных результатов)?</p>

6. Методические рекомендации для анализа внешней среды

Аналогичным способом можно составить перечень вопросов для **обзора внешней среды**.

Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы. В процессе оценки фокус перемещается от понимания среды к пониманию того, что данное состояние среды может значить для организации.

Существует несколько распространенных методов оценки.

Среди них **метод «5х5»**. Метод «5х5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Меском.

Он включает в себя 5 вопросов о 5 факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.

2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

4. Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того, чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния .

Другой метод оценки может представлять собой **перечень из 4 вопросов**, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации:

1. **Как**(положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?

2. **Какова вероятность** усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?

3. **Насколько велико** будет воздействие фактора на организацию?

4. **Когда** воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

Простым примером применения метода СВОТ для оценки может послужить нижеследующая таблица, составленная для гипотетической фирмы, занимающейся производством компьютерных технологий и продажей компьютеров.

Фактор среды	Сила	Слабости	Возможности	Угрозы
1. Внутренняя среда Фирма ХХХ имеет более грамотных программистов	X			

У XXX высокая текучность кадров		X		
2. Внешняя среда Правительство вводит более высокие таможенные пошлины на ввоз компьютеров				X
В обществе возрастает применение компьютеров			X	

Значение факторов внешней среды для фирм с различными производственными профилями

Факторы внешней среды	Значение фактора для определения стратегических позиций	
	Крупный производитель телефонного оборудования	Крупная нефтяная компания
1	2	3
Уровень валового национального продукта	среднее	высокое
Величина государственных капиталовложений	очень высокое	высокое
Технологические изменения	очень высокое	ниже среднего (за исключением автомобилей)
Социальные изменения	высокое (навыки телефонного общения)	высокое (наличие личных автомобилей)
Политические риски (в странах Ближнего Востока)	низкое	высокое

Для постановки целей организации исследуется влияние факторов внешней среды на факторы внутренней среды, а точнее, проводится ситуационный анализ.

Ситуационный анализ - процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - *ситуационный подход*, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - *SWOT-анализ*.

Слабые стороны										
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										

SWOT- таблица

	Возможности									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сильные стороны										
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
Слабые стороны										
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										

После проведения SWOT - анализа, постановки целей, выбора стратегии организация приступает к реализации стратегического плана.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bryan W. Barry. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organization. Amherst N. Wilder Foundation, 1986.
2. Гамаюнов В.Г. Начала менеджмента. - Донецк, ДонГАУ, 1998.-С.34-39.
3. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 1995. - С.29-37.
4. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. Санкт-Петербург: Социальная литература, 1995.
5. Дафт Р. Менеджмент. - СПб.: Из-во Питер, 2000. -С.238-268.
6. Джон Д.Дэниелс, Ли Х.Радеба. Международный бизнес. М. Дело Лтд, 1994.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика. - СПб.: Из-во Питер, 1999. - С.132-182.
8. Клинг Д., Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. М.: Прогресс. 1989 г.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1995.- С.255-287.
- 10.Пастухова В. Стратегічне планування: стан та погляд у майбутнє // Схід. - 1999. -№6. - С.23-26.
- 11.Питер Вейлл. Искусство менеджмента. М. Новости. 1993.
- 12.Робинсон К., Холливей Д. Эффективный менеджер. Книга 2: Управление и планирование. Международный центр дистанционного обучения LINK, 1994.
- 13.Санталайнен Т. Управление по результатам. Прогресс, 1993.
- 14.Стратегическое планирование: учебник . М.: Из-во ЭКМОС, 1998. - 440 с.

Стратегическое планирование деятельности организации.

Методические рекомендации

Автор: Ярош Людмила Александровна, тренер, фасилитатор, независимый посредник при разрешении конфликтов (споров), преподаватель Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, руководителей государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.