**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ « МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ ЭБ 80 от 16.04.2020**

Конспектировать тему: **Процесс стратегического планирования: миссия и цели ,анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернативных и выбор стратегий, управление реализацией стратегий, оценка стратегий**

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, представляющая собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Процесс стратегического планирования создает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, вступающих в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем исходя из того, что окружение и организация будут меняться. Можно сказать, что осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

Стратегическое планирование — это так называемый набор функций менеджмента, который включает в себя распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию, осознание организаторской стратегии.

Стратегическое планирование имеет важные ключевые моменты. В таком планировании стратегия разрабатывается высшим руководством, стратегический план должен быть подкреплен исследованиями и фактическими данными, стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения, планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

*Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:*

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, которая выражает философию и смысл его существования.

*Миссия* — это основная цель организации. Обычно в ней уточняется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т. д. В миссии не должно быть указано получение прибыли как основная цель создания организации, несмотря на то, что получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

*Цель* — это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования заключается в следующем:

‒ четкая ориентация на определенный интервал времени;

‒ конкретность и измеримость;

‒ непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;

‒ адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Стратегический анализ или «портфельный анализ» является основным элементом стратегического планирования. Основным методом анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

*Существует три подхода к формированию матриц:*

1. Табличный подход, при котором значения изменяющихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
2. Координатный подход, при котором значения изменяемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т. к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

*Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:*

‒ внешней среды;

‒ непосредственного окружения;

‒ внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т. п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды раскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Выбор стратегии предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, который включает в себя количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

*Стратегия* — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

При выборе стратегии нужно учитывать конкурентные позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования, перспективы развития самой стратегической зоны хозяйствования, технологии, которыми располагает фирма.

Реализация стратегии является критическим процессом. В случае успешного осуществления именно этот процесс приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

*Основные составляющие успешного выполнения стратегии:*

‒ необходимо донести до работников цели, стратегии и планы для того, чтобы достичь с их стороны понимания, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

‒ руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

‒ в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка выбранной стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

‒ соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;

‒ соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;

‒ приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются. С помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

После выбора стратегии разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общеорганизационных целей.

*Стратегическое планирование* — динамичный процесс, который требует постоянной оценки текущей ситуации и определения следующего шага. Для этого необходимо полное понимание организации и окружающей среды, в которой она функционирует. Оно ставит целью комплексное научное исследование возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации, проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработка показателей фирмы на плановый период.

Стратегическое планирование позволяет менеджменту понять текущую ситуацию, что в свою очередь позволяет планировать будущее. В мире быстрых перемен стратегическое мышление становиться основой успеха.