



Стратегическое планирование

Стратегическая лестница, бизнес-процессы,
система контроля



Артем Чикин,

начальник Управления по координации организаций отдыха и
оздоровления ГАУК «МОСГОРТУР», MBA «Стратегический менеджмент»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



Стратегия – общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели

Стратегическое планирование – это процесс создания и претворения в жизнь программ и планов действий, и мероприятий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач

ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОХОДИТ В 5 ЭТАПОВ

1. Определение миссии, видения и целей организации
2. Анализ среды (сбор информации, учет потенциальных возможностей, анализ сильных и слабых сторон организации и конкурентов)
3. Выбор и формулировка стратегии
4. Реализация стратегического плана
5. Оценка и контроль выполнения



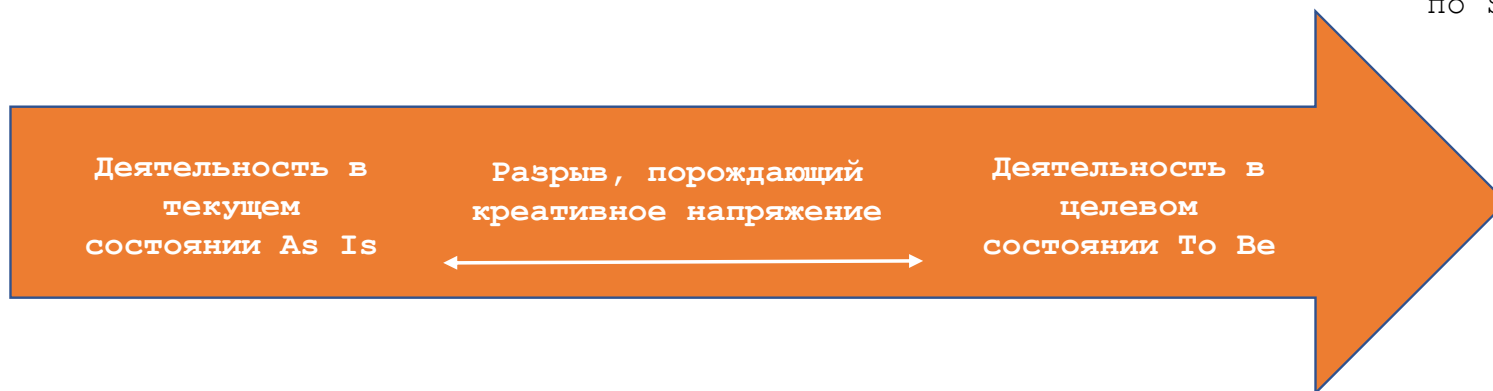
ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ, ВИДЕНИЯ И ЦЕЛИ

Миссия – концентрированное выражение сущности деятельности (создание стоимости на основе создания определенной ценности для определенных людей определенным способом)
С какой миссией организация пришла в мир?

Видение – разделяемый мотивирующий образ будущего состояния деятельности.
Видение – это воображаемое будущее, состоящее из двух компонентов:
первый – это смелая (большая, трудная) цель,
второй – яркое описание того, что произойдет, когда цель будет достигнута

Ценности – принципы деятельности и управления деятельностью. Особенности того, КАК мы достигаем целей, КАК мы работаем.
Наш особенный стиль

Цель – осознанный образ предполагаемого результата (должна быть сформулирована по SMART)



АНАЛИЗ СРЕДЫ (PEST (EL) – анализ) – МАКРОФАКТОРЫ

ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ

(изменения в федеральном, региональном и муниципальном законодательстве, регулирование санитарно-эпидемиологического благополучия)

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

(стабильность правительства, налоговая политика, политика социального обеспечения, политика в области образования, политика в области здравоохранения)

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

(бизнес-циклы, тенденции в изменении ВВП, изменение процентной ставки, инфляция, денежная масса, безработица, субсидирование, грантовая поддержка внебюджетных фондов, доходы от ПДД)

ОРГАНИЗАЦИЯ

```
graph TD; A[ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ] --> E[ОРГАНИЗАЦИЯ]; B[ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ] --> E; C[ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ] --> E; D[ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ] --> E; F[СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ] --> E;
```

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

(охрана окружающей среды, утилизация отходов, энергопотребление)

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

(государственные расходы на научные исследования, государственное и отраслевое внимание к технологическим (методологическим, методическим) вопросам, открытия и разработки, темпы распространения технологий и инноваций, степень устаревания технологий)

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

(демографические характеристики населения, социальная мобильность, изменение стиля жизни, отношение к работе и досугу, защита интересов потребителей и стимулирование потребительской активности, уровень образования, потребительский экстремизм)

КАКИЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ ВОЗДЕЙСТВУЮТ НА ОРГАНИЗАЦИЮ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ?

КАКИЕ ИЗ НИХ САМЫЕ ВАЖНЫЕ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ? КАКИЕ СТАНУТ ВАЖНЫМИ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ?

АНАЛИЗ СРЕДЫ (PEST (EL) – анализ) – МАКРОФАКТОРЫ

Макрофакторы действуют системно

Макрофакторы – динамическая система и требуют мониторинга и прогнозирования

Макрофакторы имеют различную важность для деятельности организаций

Факторы	Влияние фактора на отрасль и организацию	Важность	Прогноз на будущее
Социальные	ПРОВОДИМ АНАЛИЗ ПО КАЖДОЙ ПОЗИЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЗНАЧИМЫХ ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ФАКТОРОВ		
Политические			
Экономические			
Технологические			

Сущность влияния

Оценка степени влияния

Прогноз изменений макрофакторов и их влияния на деятельность организации

Соответствующие стратегические действия организации

АНАЛИЗ СРЕДЫ (SWOT-анализ)

	ВНУТРЕННИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	ФАКТОРЫ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ
ПОЗИТИВНЫЕ	S	O
НЕГАТИВНЫЕ	W	T

SWOT-таблица

SWOT-анализ – выявляет факторы внутренней и внешней среды, обуславливающие потенциальные возможности и опасности

- S** – Strengths (сильные стороны)
- W** – Weaknesses (слабые стороны)
- O** – Opportunities (возможности)
- T** – Threats (угрозы)



АНАЛИЗ СРЕДЫ (SWOT-анализ)

SWOT-анализ и синтез решений по развитию организации в сложившейся ситуации

СИНТЕЗ РЕШЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ

ВНУТРЕННИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

		ФАКТОРЫ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	
		О Т	
		УЧЕСТЬ?	УЧЕСТЬ?
ПРИМЕНИТЬ?		<p>КАКИЕ НУЖНЫ РЕСУРСЫ И КОМПЕТЕНЦИИ, ЧТОБЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ?</p> <p>←</p>	<p>КАКИЕ НУЖНЫ РЕСУРСЫ И КОМПЕТЕНЦИИ, ЧТОБЫ УМЕНЬШИТЬ ТАКИЕ УГРОЗЫ?</p> <p>←</p>
S		<p>КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОЖНО СОЗДАТЬ, ИСПОЛЬЗУЯ ТАКИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?</p> <p>↑</p>	<p>КАКИЕ УГРОЗЫ МОЖНО УМЕНЬШИТЬ, ИСПОЛЬЗУЯ ТАКИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?</p> <p>↑</p>
W		<p>КАКИЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МОЖНО УСИЛИТЬ С ПОМОЩЬЮ ТАКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ?</p> <p>←</p>	<p>КАКИЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ НУЖНО УМЕНЬШИТЬ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ТАКИХ УГРОЗ?</p> <p>←</p>
		<p>КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ НУЖНЫ ДЛЯ УСИЛЕНИЯ ТАКИХ СЛАБЫХ СТОРОН?</p> <p>↑</p>	<p>КАКИЕ УГРОЗЫ ВОЗНИКНУТ ПРИ НАЛИЧИИ ТАКИХ СЛАБЫХ СТОРОН?</p> <p>↑</p>

		ВНУТРЕННИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	ФАКТОРЫ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ
		О	Т
ПОЗИТИВНЫЕ		S	<p style="text-align: center;">OS</p> <p>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНЕШНИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ОСНОВЕ ЗАДЕЙСТВОВАНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ</p>
			<p style="text-align: center;">TS</p> <p>УСТРАНЕНИЕ (ОСЛАБЛЕНИЕ) ВНЕШНИХ УГРОЗ НА ОСНОВЕ ЗАДЕЙСТВОВАНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ</p>
НЕГАТИВНЫЕ		W	<p style="text-align: center;">OW</p> <p>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНЕШНИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ КОМПЕНСАЦИИ (УСИЛЕНИЯ) СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ</p>
			<p style="text-align: center;">TW</p> <p>УСТРАНЕНИЕ (ОСЛАБЛЕНИЕ) ВНЕШНИХ УГРОЗ НА ОСНОВЕ УСИЛЕНИЯ СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ</p>

АНАЛИЗ СРЕДЫ (SWOT-анализ)

Результаты SWOT-исследования: определение приоритетности мероприятий

		СРОЧНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ	
		НЕВЫСОКАЯ	ВЫСОКАЯ
ВАЖНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ	ВЫСОКАЯ	3. КРИТИЧНЫЕ, НО НЕСРОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	1. КРИТИЧНЫЕ И СРОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
	НЕВЫСОКАЯ	4. НЕКРИТИЧНЫЕ И НЕСРОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	2. НЕКРИТИЧНЫЕ, НО СРОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ



ПРИОРИТЕТ (№ ПП)	МЕРОПРИЯТИЕ (ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО?)	РЕАЛИЗАЦИЯ (КТО И КАК?)	СРОК (КОГДА?)

Методика стратегической лестницы

1. Разработка общей стратегической цели организации
2. Отталкиваясь от этой долгосрочной цели, следует разработать среднесрочные и краткосрочные задачи, которые необходимо решить на пути к ее достижению
3. Исходя из настоящего и заглядывая в будущее, установить последовательность навыков и способностей, необходимых для достижения каждой последующей цели, ставшей ступенью стратегической лестницы, а затем произвести инвестиции в развитие этих навыков

Методика стратегической лестницы

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ

1. Стратегическая цель должна быть определена четко, лаконично и в мотивирующих выражениях
2. Навыки и способности нужно развивать обдуманно и последовательно. Сотрудникам надо объяснить и изложить в деталях точный порядок, в котором будет происходить их развитие и развитие организации
3. Предстоит непростой выбор, во что вкладывать ресурсы, а во что нет
4. Необходимо согласовать графики построения разных ступеней стратегической лестницы
5. Следует выработать и использовать критерии оценки, по которым будут судить о прогрессе в осуществлении инициатив

ВЫБОР И ФОРМУЛИРОВКА СТРАТЕГИИ. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Методика стратегической лестницы

ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ

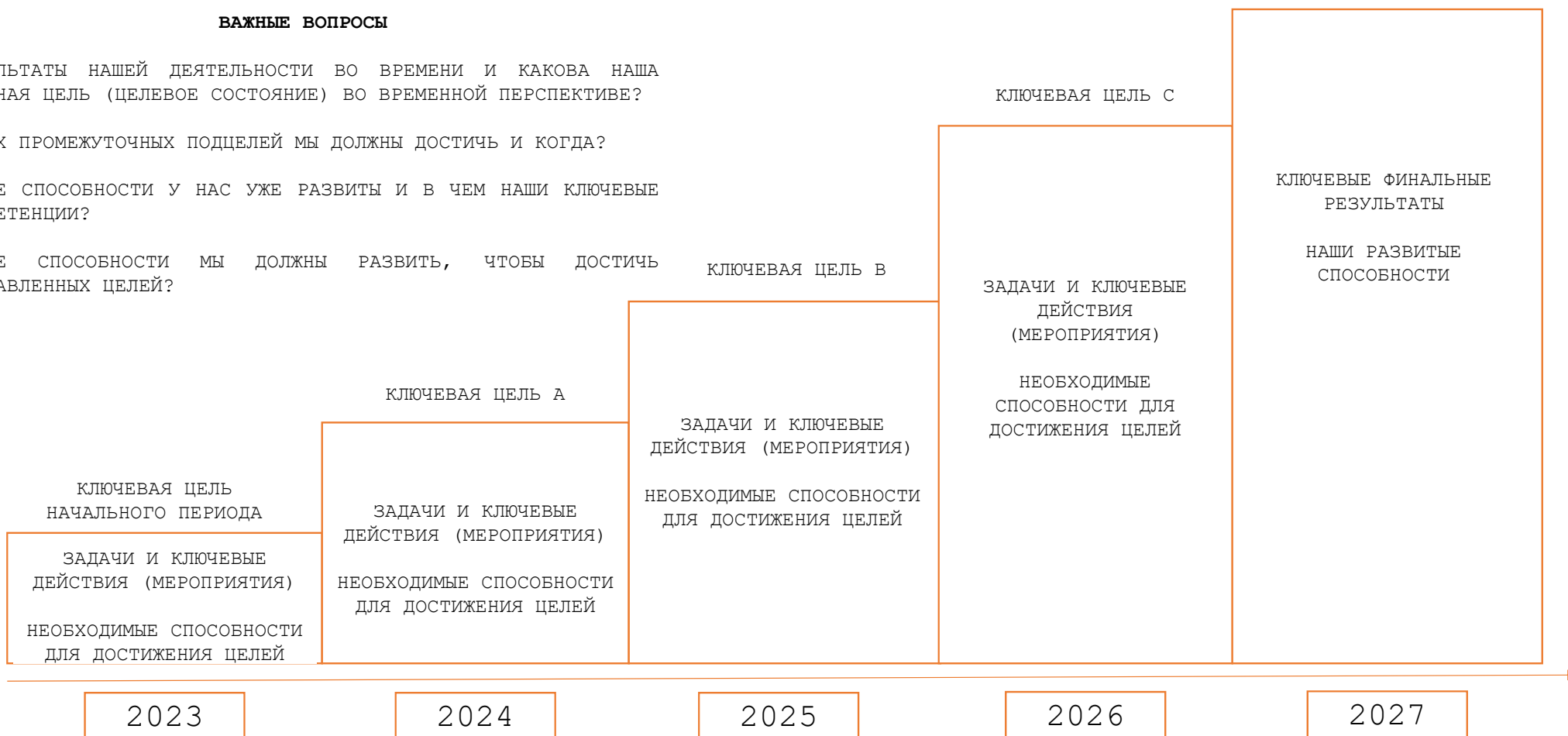
РЕЗУЛЬТАТЫ НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВО ВРЕМЕНИ И КАКОВА НАША ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ (ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ) ВО ВРЕМЕННОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

КАКИХ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ПОДЦЕЛЕЙ МЫ ДОЛЖНЫ ДОСТИЧЬ И КОГДА?

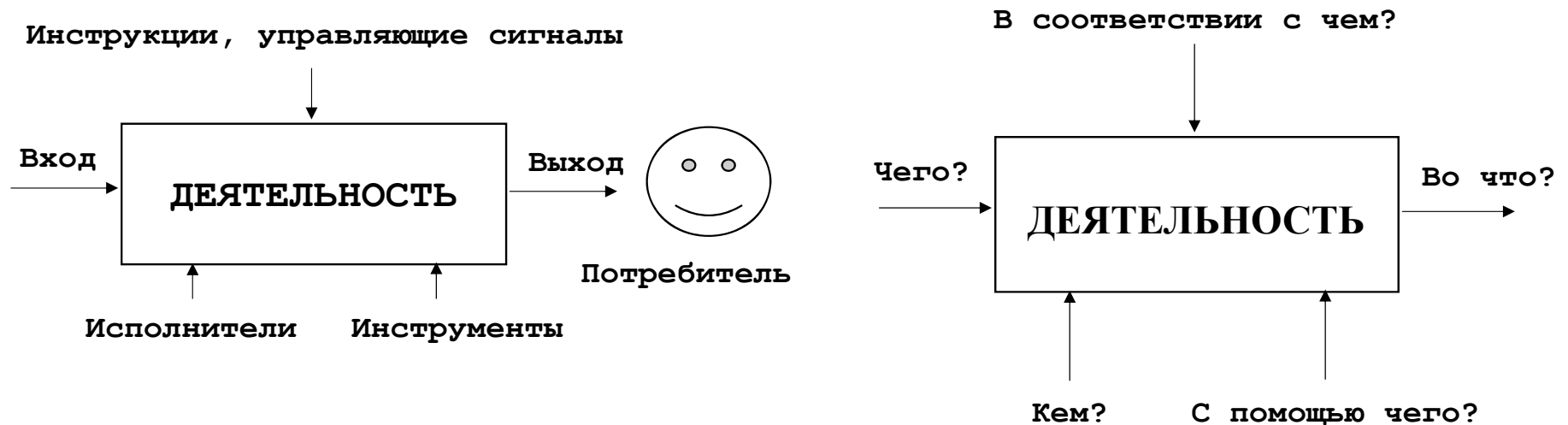
КАКИЕ СПОСОБНОСТИ У НАС УЖЕ РАЗВИТЫ И В ЧЕМ НАШИ КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

КАКИЕ СПОСОБНОСТИ МЫ ДОЛЖНЫ РАЗВИТЬ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ?

ДОЛГОСРОЧНАЯ КЛЮЧЕВАЯ
(СТРАТЕГИЧЕСКАЯ) ЦЕЛЬ



АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ+ПОКАЗАТЕЛИ



Стрелки обозначают входящие и исходящие из процесса объекты или данные

Сторона блока, к которой присоединена стрелка, однозначно определяет ее роль

Все стрелки должны иметь имя, определяющее объект (группу объектов), который она несет

Стрелки, входящие в левую сторону блока – входы (материальные объекты или данные, которые перерабатываются процессом за один цикл)

Стрелки, входящие в блок сверху – управление (инструкции, нормативы, сигналы, определяющие ход процесса)

Стрелки, покидающие процесс справа – выходы (данные или материальные объекты, произведенные процессом)

Стрелки, подключенные к нижней стороне блока – механизмы, с помощью которых происходит преобразование входов в выходы (люди, станки, инструменты)

