

Стратегическое планирование

Понятие «стратегия» и «стратегический» достаточно плотно вошли в нашу жизнь и являются неременным атрибутом документов и выступлений, связанных с долгосрочным развитием тех или иных систем: начиная от небольшой компании и заканчивая целыми государствами. Хотя эти слова постепенно обесцениваются за счет неуместного их употребления, потребность в стратегическом управлении сегодня ощущается на всех уровнях.

Стратегию можно определить как систему решений, которая преднамеренно или непреднамеренно устанавливает долгосрочное направление деятельности организации, предопределяя ее будущее. С понятием «стратегия» в стратегическом менеджменте нераздельно связано понятие «миссии организации». **Под миссией подразумевается основная цель организации, смысл и четко выраженная причина ее существования.** Миссия, таким образом, выступает в качестве одного из базовых понятий стратегического планирования. Предполагается, что миссия определяется на этапе становления организации. Так, миссия компании «AppleComputer» была сформулирована следующим образом: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире». Миссия — центральный, но не единственный элемент иерархии целей организации. С понятием «миссия» тесно связаны понятия «видение», «ценности», «цели», «показатели результативности».

Реализация стратегии, таким образом, всегда предполагает систему целей, представляющих собой основные направления деятельности, ведущие к реализации миссии организации. Такая система целей должна быть соотнесена с определенными временными отрезками — горизонтами планирования. **Горизонт планирования — это срок, за который предполагается реализовать составленный план или программу действий.** В общем смысле под горизонтом планирования принято считать промежуток от принятия плана до момента его реализации. Разработка планов на различные временные периоды осуществляется на следующих горизонтах планирования:

- 1 год - краткосрочное (оперативное) планирование;
- 2-5 лет - среднесрочное (тактическое) планирование;
- 5-10 лет — долгосрочное (стратегическое) планирование.

Для студенческих самоуправлений, как организационных систем, использование инструментов стратегического планирования не свойственно. Обычно используются инструменты планирования оперативного, например, план мероприятий на год. Один год — обычный горизонт планирования для студенческого совета, что связано с годовым, как правило, сроком его действия. Сегодня все чаще встречается тенденция расширения горизонтов планирования в пользу более долгосрочных программ (на два года и более). Тем не менее, стратегическое планирование с горизонтом планирования более пяти лет все равно остается актуальным. Во-

первых, пять лет – обычный срок полномочий ректора учебного заведения и, как следствие, реализации им своей программной стратегии деятельности. Во-вторых, пять лет – период полного обновления студенческого состава учебного заведения. Это означает, что через этот промежуток времени система будет управляться другими людьми, стратегические ориентиры будут отличны от изначальных и могут привести к гибели или вырождению организации.

Но для прогрессивного развития ССУ необходимо использовать инструменты долгосрочного планирования, ибо нужно знать чего вы хотите достичь через 5 лет и исходя из этого делать шаги сегодня.

Стратегическое планирование студенческих самоуправлений можно начать с анализа имеющихся ресурсов и ресурсов, которыми организация планирует располагать в рамках реализации своей стратегии. К ним могут быть отнесены:

- **материальные ресурсы** (денежные средства, помещения, имуществом и т.д.). Организация оценивает имеющиеся материальные ресурсы и определяет, какими ресурсами она хочет располагать в будущем, осознавая, что часть имеющихся средств для этого придется израсходовать. Студенческий совет может сформулировать свою краткосрочную цель как получение отдельного кабинета, а в качестве долгосрочной цели выбрать достижение полной финансовой независимости от руководства учебного заведения;

- **административные ресурсы** (компетенции, права и полномочия студсовета, например, право распределения стипендий). Студсовет, если он ставит целью быть полномочным выразителем интересов студентов, стремится расширить список своих прав влиять на происходящие в учебном заведении процессы. Организация может ставить краткосрочной целью получить право на формирование расписания экзаменов, а в качестве долгосрочной цели выбрать получение постоянного места в составе Ученого совета учебного заведения;

- **людские ресурсы** (актив, сторонники организации, участники проектов и т.д.), включающие в себя не только людей, которые входят в организацию, но и их знания, опыт и умения. В краткосрочной перспективе студсовет может стремиться повысить значение «индекса первокурсника»¹, а в долгосрочной перспективе – поставить целью стать крупнейшей по численности членом организацией учебного заведения.

Стоит при этом обратить внимание, что достижения стратегических целей (например, полное финансовое самообеспечение путем создания для обеспечения деятельности студсовета нескольких приносящих прибыль предприятий) в корне изменяет положение организации в системе. Некоторые стратегические цели могут быть столь глобальны, что их достижение изменяет всю систему в целом, например, успешное выдвижения

¹Показатель, разработанный факультетов практических знаний, умений и навыков Института развития и инноваций студенческого самоуправления в качестве показателя деятельности ССУ. Показывает долю первокурсников, которые пришли в студенческий совет при поступлении и остались работать в нем по истечении года.

представителя студенческого совета на пост ректора учебного заведения. В данном случае все зависит от видения организации – образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Видение при этом является более конкретной категорией, чем миссия. Студсовет может видеть себя в стратегической перспективе как крупнейшую независимой самодостаточную структуру, осуществляющую защиту прав студентов и полное их представительство в рамках учебного заведения (при этом затрагиваются аспекты материальных, людских и административных ресурсов).

Разумеется, после постановки целей необходимо определить пути их достижения, требуемые для этого ресурсы и контрольные точки (краткосрочные цели), определяющие преодоление каждого из запланированных этапов стратегии. Подразумевается, что стратегические цели находят отражение во всех инструментах, которые находятся в распоряжении студенческого самоуправления: оперативных и долгосрочных планах развития, организационной структуре, имеющихся и разрабатываемых социальных проектах.

Для организации стратегического планирования разработано множество инструментов, каждый из которых направлен на проведение первоначального структурного анализа и формулирования на основе сделанных выводов ключевых направлений деятельности организации.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы). Факторы группируются в матрицу, а затем осуществляется соотнесение их друг с другом, например определяется, каким образом сильные стороны организации (**strengths**) могут компенсировать внешние угрозы (**threats**).

Внешняя среда	Возможности: 1. ... 2. ... и т.д.	Угрозы: 1. ... 2. ... и т.д.
Внутренняя среда		
Сильные стороны: 1. ... 2. ... и т.д.	Поле: Сила и возможность	Поле: Сила и угроза
Слабые стороны: 1. ... 2. ... и т.д.	Поле: Слабость и возможность	Поле: Слабость и угроза

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять);

возможности (О) и угрозы (Т) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

По итогам SWOT Анализа рассмотрите всевозможные парные комбинации (поле сила и возможность, сила и угроза, слабость и возможность, слабость и угроза) и выделите основные из них, которые нужно будет учесть при дальнейшем формировании стратегии поведения вашего предприятия.

Разработайте план стратегических мероприятий. Определите в нем, что необходимо сделать, чтобы использовать все возможности и сильные стороны компании. Укажите, как можно улучшить показатели, которые являются ниже, чем у конкурентов. Также отметьте, как можно минимизировать возможные угрозы при реализации стратегии.

«GAP-анализ» (анализ разрывов) — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. Как правило, это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием организации и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны и узкие места, препятствующие развитию. Разрывы в общем виде могут включать, например, между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса или разрыв между фактической аудиторией социального проекта и его целевой группой.

Этапы проведения GAP-анализа

- Определение текущего значения
- Определение максимально доступного значения
- Прогнозирование развития, разработка сценариев
- Разработка набора планов (инициатив) по достижению
- Отчётность

➤ **Определение текущего значения**

На данном этапе собирается исходная доступная информация о имеющихся проблемах для последующего анализа

➤ **Определение максимально доступного значения**

Утверждения, формулируемые в установках, должны быть максимально детальны и конкретны с одной стороны и с другой — соответствовать глобальным целям, глобальному видению.

➤ **Прогнозирование развития, разработка сценариев**

Данный этап позволяет оценить все возможные преимущества, которые могут быть получены вследствие принятия тех или иных решений. Другими словами, изучается «цена вопроса», т.е. происходит осознание размера эффекта от ликвидации разрывов и стоимость работ по ликвидации этих несоответствий.

➤ **Разработка набора планов (инициатив) по достижению**

На этапе планирования подробно описывается комплекс мероприятий и инициатив по ликвидации избранных разрывов.

Особняком стоит выделить такой формат стратегического планирования как **форсайт (Foresight)** - инструмент формирования приоритетов и мобилизации большого количества участников для достижения качественно новых результатов в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. Техника форсайта достаточно сложна и предполагает значительные затраты времени, а также достаточное число участников, имеющих определенную степень влияния на исследуемые процесс (стейкхолдеров). Впрочем, разработаны технологии для организации «быстрых» форсайт-сессий. Часто форсайт отталкивается не от текущего анализа ситуации, а от желаемого к достижению в будущем результата, как бы замыкая на себе все анализируемые участниками сессии процессы.

«Дорожная карта» как инструмент технологии Форсайт

Сущность дорожного картирования

Дорожная карта – это наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта – отдельного продукта, класса продуктов, некоторой технологии, группы смежных технологий, бизнеса, компании, объединяющей несколько бизнес-единиц, целой отрасли, индустрии и даже плана достижения политических, социальных и т.т. целей, например, урегулирования международных конфликтов и борьбы с особо опасными заболеваниями.

Дорожные карты создаются не только для наглядного представления информации о возможных альтернативах развития объекта картирования и упрощения принятия управленческих решений. Сам по себе процесс формирования дорожной карты – это некая ревизия имеющегося потенциала развития изучаемого объекта, обнаружение узких мест, угроз и возможностей роста, потребности в ресурсном обеспечении и т.д. Причем осуществляется этот анализ на основании многоаспектного экспертного обсуждения рассматриваемого объекта людьми самой разной специализации.

Можно указать следующие причины, по которым следует использовать инструментарий дорожного картирования:

- ✓ Создание дорожной карты – это, прежде всего, эффективное планирование всех областей и факторов, которые задействованы в развитии продуктовой линии.
- ✓ Дорожные карты включают такую точную характеристику, как время. Создание дорожных карт помогает руководителям удостовериться в том, что в нужный момент они будут обладать технологиями и мощностями, необходимыми для осуществления своей стратегии и планов.

- ✓ С помощью дорожных карт обнаруживаются пробелы (недочеты) в планах компании, что позволяет избежать, а не решать возможные проблемы в будущем.
- ✓ С помощью дорожных карт удается ставить более реалистичные цели.
- ✓ Дорожная карта вырабатывает своеобразный «путеводитель» для руководителей компании, позволяя, таким образом, идентифицировать промежуточные результаты и корректировать направления деятельности.
- ✓ Создание дорожных карт подразумевает обмен информацией между представителями организации, покупателями, поставщиками и другими заинтересованными в развитии объекта картирования сторонами. Используя дорожную карту, можно весьма доступно объяснить как поставщикам, так и покупателям, в каком направлении движется компания.
- ✓ Формирование дорожной карты требует создания группы разработчиков. Процесс дорожного картирования формирует внутри группы общее понимание объекта и владение планом его развития.

Упрощенный пример дорожной карты

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
На каждый год расписываем те результаты, которые необходимо достичь, прописать индикаторы качества, по которым можно проверить, достигнут результат или нет.				
-Создание реестра студенческих объединений - создание нового направления работы ОСО ...	- Проведение всеобщих выборов председателя ОСО - Проведение мероприятия межрегионального масштаба - увеличение количества студенческих объединений (25 студобъединений)	...	-Победа во всероссийском конкурсе на лучшую организацию деятельности студобъединений и тд

Все инструменты анализа, таким образом, отталкиваются от желаемого образа организации (созданного изначально или выработанного с учетом анализа внешних факторов) в будущем. Упрощенно стратегия дает ответы на вопросы, которые действительно значимы для организации. Что мы из себя представляем сейчас и что будем представлять собой в будущем? Какова наша целевая аудитория и ниша в системе, в рамках которой мы функционируем? Как мы определяем свои цели и каким образом мы планируем их достигать?

Важно понимать, что стратегическое планирование используется с одной целью: повысить эффективность работы, то есть обеспечить ясное понимание целей и задач всеми сотрудниками и активистами, научить их фокусировать свои усилия, учитывать реальные возможности, оптимально использовать ресурсы, гибко реагировать на изменения в окружающей обстановке и даже готовить нужные изменения.

Стратегическое планирование и управление: Учеб. пособие/ Под ред. Петровой Н.А

Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент

Марк Розин , Стратегия чистого листа