Министерство образования и науки Российской Федерации

Казанский государственный технический

университет им. А.Н.Туполева

**Контрольная работа**

по курсу:

Стратегическое планирование

на тему:

Понятие и этапы стратегического планирования

Выполнил:

студентка гр. 6379

Нуруллина Л.Р.

Проверил:

Зибрева Е.М.

Казань 2011

**Введение**

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет 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. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

**1. Понятие стратегического планирования**

**Стратегическое планирование** - это одна из функций управления, которая представляет 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. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

**Стратегическое планирование** дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования. В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

**2. Этапы стратегического планирования**

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. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

#### 2.1 Определение миссии и целей организации

«Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.» «Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении.» Обычно в ней детализируется 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 принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия. «Цели – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.» Основные характеристики цели 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, определяется политика организации.

#### 2.2 Понятие стратегического анализа

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» является основным элементом стратегического планирования. «В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.»

Стратегический анализ зародился в конце 60-х годов. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий. Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зрения. В таких условиях на смену экстраполяции пришло стратегическое планирование и портфельный анализ.

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе портфельного анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям. Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся 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 варьируемых 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. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

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. 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.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. «С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?»

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. «Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины ВНП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает.

Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке.»

«Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.» Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот 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.»

#### 2.3 Выбор стратегии в соответствии с результатами стратегического анализа

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. Стратегия выбирается с учетом:

* конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
* перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
* в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Технологический фактор должен присутствовать при выборе стратегии для предприятия, которое хозяйствует в отрасли, где данный фактор имеет решающее значение, и технологии быстро меняются.

Существует четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

#### 2.4 Оценка выбранной стратегии

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.

#### 2.5 Выполнение и контроль стратегии

И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.
2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения. Типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по СЕБ, матричная. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности, географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией.

Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить до возможного минимума это сопротивление и установить статус-кво нового состояния. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития организации).

Определение основных целей и задач развития организации с точки зрения эффективного использования капитала и обеспечения окупаемости инвестиций.

Определение стратегии мобилизации ресурсов организации для достижения основных целей и задач ее развития.

Эти три задачи предопределяют логическую последовательность разработки стратегического плана организации в целом. Вначале осуществляется оценка текущего состояния бизнеса и перспектив его развития. Далее формулируются миссия организации, ее стратегические цели и выбираются стратегии ее развития. Такая логика присуща также и разработке стратегического плана СХЕ. Поэтому ниже разговор пойдет одновременно об этих двух уровнях стратегического планирования.

**Заключение**

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того у российских менеджеров нет опыта в управлении фирмами в рыночных условиях. В сбытовой деятельности предприятий России существует множество проблем. Руководители предприятий, производящих конечную или промежуточную продукцию, чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса населения и предприятий-потребителей. Вопрос сбыта вошел в сферу непосредственного контроля руководства предприятий. Как правило, госпредприятия не имели и не имеют квалифицированных работников службы сбыта. Сейчас почти все предприятий осознали важность сбытовой программы. Большинству из них приходится решать тактические вопросы, т.к. многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов своей продукцией и резкого падения спроса на нее. Осталась неясна стратегия сбыта продукции на рынке. Пытаясь менять ассортимент, многие предприятия, производившие продукты производственного назначения, начинают переходить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производственного назначения, то в некоторых случаях предприятия развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, предприятия стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для предприятия стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоятельно).

Также замечено новое явление - взаимоотношения предприятий с новыми коммерческими структурами, которые часто занимаются реализацией части продукции предприятия, а остальная часть сбывается по старым каналам. К тому же предприятие может обратиться к фирме по всем сложным вопросам обеспечения производства. Одной из тактик обеспечения сбыта продукции в современной российской действительности, в условиях, когда внутренний платежеспособный спрос на продукцию ограничен, стал выход на международный рынок. Однако это возможно только для предприятий с высоким уровнем технологии производства, обеспечивающим конкурентоспособность их товаров.

Таким образом, менеджмент и стратегическое управление деятельности предприятия необходимы в любой сфере хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь еще имеется множество проблем и существенных недостатков, требующих скорейшего разрешения, что, в свою очередь, позволит российской экономике достичь стабилизации и поступательного развития.

**Список использованной литературы**

1. Майкл Мескон и др., "Основы менеджмента", - М., 1995 г.

2. Телор Фредерик Уинслоу, "Менеджмент", - М., 1992 г.

3. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. Лениздат, 1992.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.

5. Кохно П.А. / Микрюков В.А./ Коморов С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.

6. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1992.

7. В. Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Издательство "Прогресс", 1990.

8. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест,

9. Н. Новгород, ИКЧП, 1992.

10.Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1984, стр. 335.

11. «Маркетинг» под ред. Л.В. Бирюковой, М.: Экономика, 2000

12. «Менеджмент» В.Е. Гребцова, Ростов-на-Дону: Феникс, 2000

13. «Новая корпоративная стратегия» И. Ансофф, С-П.: Питер, 1999

14. «Основы маркетинга» Ф. Котлер, М.: Инфра-М, 2000

15. «Планирование предпринимательской деятельности предприятия»

В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов, М.: Инфра-М, 2001

16.«Стратегическое планирование» под ред. Э.А. Уткина, М.: Тандем, 1998