Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова»

Кафедра региональной экономики и предпринимательства

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Стратегическое планирование

Канаш 2009 г.

**Содержание**

Введение

1. Стратегия фирмы

2. Элементы стратегии

3. Понятие и сущность стратегического маркетинга

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Процесс создания и внедрения стратегий обсуждается уже много лет. Стратегическое планирование сконцентрировано на рыночной среде, в которой осуществляет свою деятельность организация.

Современный бизнес действует в постоянно изменяющейся внешней среде, не существует ничего неподвижного. Сложность – важнейшая проблема, с которой сталкивается организация.

Для успешного функционирования организации в условиях постоянно изменяющейся окружающей ее среды, имеет смысл вести деятельность по заранее спланированной стратегии. Только при соблюдении этого условия у компании есть вероятность, что она выживет и будет процветать.

Стратегическое мышление и стратегическое управление являются важнейшей стороной любой организации. От того, насколько умело они осуществляются, будет, в конечном счете, зависеть результат деятельности организации: либо ее долговременный успех, либо банкротство.

Основная управленческая задача руководства фирмы при использовании планирования состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях. Эффективная реализация всех функций на должном уровне мало реальна без продуманного и всеобъемлющего планирования.

Требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации было введено стратегическое управление. Для этого в первую очередь необходимо организовать стратегическое планирование.

Стратегия должна быть гибкой, должна реагировать на изменения внутри и вне организации.

Процедура планирования стратегии должна представлять собой диалог между высшими уровнями руководства, занятыми стратегическими проблемами, и низшими, решающими тактические задачи. Высшее руководство не может предусмотреть все частные ситуации на рынках, от которых оно к тому же и достаточно далеко отделено в пространстве, однако такой предусмотрительности от руководителей высшего уровня и не требуется. Они обязаны лишь помнить и действенно учитывать в своей работе частные идеи и планы низших руководителей и оперативных работников, поскольку эти идеи и планы обычно хорошо отражают сильные и слабые стороны местных условий торговли и вообще рыночной деятельности.

При формировании рыночной стратегии необходимо определить цели организации, или ее миссию, как причину деятельности организации, далее, чтобы определить возможность осуществления целей – провести анализ, как внутренний, так и внешний, При наличии таких данных необходимо специальное изучение сопряжения внутренней и внешней среды. С помощью специалистов необходимо разработать альтернативные стратегии и выбрать ту, которая наиболее подходит для организации с учетом ее внутренних возможностей и положения на рынке.

Необходимую информацию о внешней среде можно почерпнуть из исследований рынка, которые и должны быть проведены. Информация о внутреннем и внешнем состояниях фирмы при формировании рыночной стратегии имеет очень важную роль, поскольку все решения, принимаемые при формировании и выборе стратегии опираются именно на нее.

**1. Стратегия фирмы**

Товарная стратегия фирмы вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы. Главными задачами товарной стратегии являются: увязка перспективных задач (миссии) фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсами фирмы, которыми она сможет располагать в стратегической перспективе; анализ жизненных циклов спроса (технологии) товара; разработка правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество фирмы и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долговременной перспективе.

Товарная стратегия фирмы является базой для планирования перспективных НИОКР, кадровой, инвестиционной политики. На основе товарной стратегии вырабатываются решения, принимаемые в рамках других составляющих экономической стратегии, с которыми товарная стратегия находится в диалектической взаимосвязи.

Стратегия ценообразования основывается на выработке правил выбора ценовой политики, определении правил поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка, выработке приемов ценовой конкуренции, приемов мониторинга ситуаций, складывающихся на рынках факторов производства, ценных бумаг и валютных рынках и изменения в зависимости от этих ситуаций принципов ценообразования; мониторинга процессов изменения спроса и предложения; методов оценки ценовой эластичности спроса, принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования.

Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос, как должна вести себя фирма в тех или иных сегментах рынка, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь покупателей к товарам фирмы, сформировать устойчивые потребительские предпочтение, приверженность потенциальных покупателей марке фирмы.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов представляет собой набор принципиальных положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе вы¬бирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. Эта составляющая экономической стратегии должна бази¬роваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны фирмы. Она тесно связана со стратегией снижения производственных издержек.

Основной направленностью стратегии снижения производственных издержек является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Стратегия должна вырабатывать приемы достижения низкой стоимости продукции и захвата на этой основе лидерства на «центральном ринге» конкурентной борьбы. Она должна вырабатывать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет факторов производства, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат от начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю.

Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии вырабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за динамикой конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, выбора разновидностей ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг. Эта составляющая экономической стратегии воплощается в портфеле ценных бумаг фирмы.

Стратегия снижения трансакционных издержек заключается в том, чтобы вырабатывать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных трансакций: согла¬шений, контрактов, договоров и др., который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок, путешествий сотруд¬ников, сбора и обработки ненадежной, недостоверной информации. Она должна предотвращать юридические казусы, способствующие «ничтожности» заключаемых соглашений и сделок. Эта стратегия должна вырабатывать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы, приемы изучения потенциальных конкурентов, приемы формирования у потенциальных партнеров устойчивой привязанности к фирме, постоянного стремления к сотрудничеству с ней. Важнейшей задачей является формирование баз данных о потенциальных партнерах по трансакциям.

Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы – это направление экономической стратегии, которое должно вырабатывать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке, как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций, с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стратегии экспорта фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Основу импортной стратегии (стратегии импорта) составляет исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров и др.

Стратегия инвестиционной деятельности фирмы в общепринятом понимании представляет собой стратегию формирования инвестиционного портфеля, то есть совокупности ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу. Портфель представляет собой определенный набор акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска и бумаг с фиксированными гарантированными доходами. Такой подход к определению понятия инвестиционной стратегии применим к инвесторам, то есть лицам, вкладывающим свои капиталы в другие предприятия с целью получения дохода. В данном же случае речь идет об инвестиционной деятельности фирмы в собственную материально-техническую базу или товароматериальные запасы. Поэтому под инвестиционной стратегией или стратегией инвестиционной деятельности фирмы понимается выбор методов (направлений) поддержания материально-технической базы и товароматериальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы. Это означает, что при выработке инвестиционной стратегии необходимо определить наиболее предпочтительную форму воспроизводства: техническое перевооружение, модернизацию, реконструк¬цию, предпочтительные периодичности воспроизводственных цик¬лов и других характеристик этих процессов. Инвестиционная дея¬тельность тесно связана с инновациями в различных сферах НИОКР, технологии, организации производства.

Стратегия стимулирования персонала фирмы. Важнейшей составляющей экономической стратегии является разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических Решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами фирмы. Система стратегического стимулирования долж¬на создавать «мотивационное поле», под воздействием которого возбуждается заинтересованность персонала фирмы в эффективном, высококачественном и своевременном удовлетворении требований рынка. Эта система должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов фирмы, стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности фирмы по выполнению ее миссии в стратегической перспективе.

Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы является по существу обобщением всех составляющих экономической стратегии. Ее главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, обнаружение так называемых «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям. Важно отличать стратегию и тактику предотвращения банкротства. Если тактика ориентирована на фактическое финансовое состояние фирмы в текущий период ее деятельности и оценку на этой основе вероятности наступления банкротства в ближайшем времени, то стратегия должна исходить из прогнозов возможных последствий тех или иных долговременных стратегических решений. Поэтому важнейшей функцией стратегии предотвращения банкротства фирмы является прогнозирование таких последствий на самых начальных этапах существования фирмы – с момента выбора ее миссии. Следовательно, стратегия предотвращения банкротства должна определять методы выбора стратегических решений, принимаемых в рамках товарной, ценовой, инвестиционной и других составляющих экономической стратегии.

**2. Элементы стратегии**

Одно из определений, которое все еще широко цитируется, было положено профессором Чандлером из Харвардской бизнес-школы в 1962 году:

Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Определение Чандлера можно назвать удачным, т.к. в нем определена суть «хорошей стратегии», т.о. можно выделить три существенных элемента стратегии:

1) Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий;

2) Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей;

3) Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Ресурсные составляющие (факторы производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

Это все то, без чего организация не может существовать или выполнять свои задачи. Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории:

финансовые, материальные, человеческие и интеллектуальные ресурсы. Сначала необходимо провести анализ всех имеющихся ресурсов, а затем, в соответствии с целями организации размещать их для достижения этих целей.

Основная цель (миссия) организации выражает главный смысл ее существования.

Это та цель, осуществлению которой подчинены все другие цели.

Цели являются исходной точкой планирования, становятся инструментом стратегического управления, когда они определены и сформулированы, известны работниками и приняты ими к исполнению. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к формулировке предъявляются определенные требования.

Стратегические цели организации определяются ее руководством высшего уровня, как правило, советом директоров.

Задачи стратегического уровня выполняются руководством высшего звена организации. Они рассматриваются в свете большого числа переменных факторов, которые оказывают влияние на организацию, поэтому руководители,

отвечающие за принятие решений, должны уметь учитывать одновременно все эти

факторы. Руководитель должен предвидеть, каким образом внешние и внутренние воздействия могут повлиять на результаты деятельности организации.

Но помимо стратегических целей существуют еще и оперативные цели.

Цели оперативного уровня реализуются менеджерами среднего и низшего звена организации, охватывают более короткий период времени и позволяют осуществить внутреннюю деятельность организации во взаимодействии со стратегическими целями.

Стратегия маркетинга является примером стратегии оперативного уровня. По своей природе маркетинг является неотъемлемой частью взаимодействий между фирмой и рынком. За последнее десятилетие внимание к стратегическим решениям в этой сфере значительно возросло. Концепции марочного капитала, жизненного цикла товара, глобального бренд – менеджмента, управление товарными категориями, анализа потребностей покупателей, другие инструменты, – все они помогут улучшить качество стратегических решений. После того как организация определит цели стратегического уровня, формируются оперативные задачи таким образом, чтобы они обеспечивали выполнение стратегических целей, при этом цели стратегического уровня и задачи оперативного уровня должны быть согласованы между собой, они должны соответствовать друг другу.

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, организация определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды.

Одной из моделей, широко применяемой для объяснения того, кто же оказывает влияние на формирование целей, является модель Менделоу. Согласно этой модели, всех заинтересованных лиц (лица или сторона, которые могут влиять на деятельность и политику организации или сами могут оказаться под влиянием ее деятельности) можно классифицировать в зависимости от двух переменных – их интересов и их власти:

Власть заинтересованного лица определяет его способность оказывать влияние на организацию;

Интерес заинтересованного лица определяется его желанием влиять на организацию.

Из этого следует, что: ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОГО ЛИЦА=ВЛАСТЬ\*ИНТЕРЕС.

Фактическое влияние заинтересованного лица будет зависеть от той позиции, которая позволяет ему оказывать это влияние.

С помощью данной схемы можно определить, какое заинтересованное лицо будет, скорее всего, наиболее влиятельным в вопросе определения целей организации и какие заинтересованные лица могут, вероятнее всего, оказаться в потенциальном конфликте друг с другом во время определения стратегических целей организации.

Строго говоря, самой важной целью организации является задача выживания, другие цели зависят от типа организации и от характера окружающей среды.

Экономические цели можно выразить с помощью финансовых показателей. Для коммерческой организации основным финансовым критерием целей является ее доход.

Коммерческие организации постепенно включают социальные цели в стратегическое планирование. Хотя их социальные цели, как правило, подчинены экономическим целям, эти организации могут поддерживать социальные программы или программы, связанные с охраной окружающей среды, если они верят в их целесообразность.

На некоторых этапах жизнедеятельности организации наиболее важными становятся цели, связанные с ее ростом или развитием, особенно это относится к организациям, которые должны развиваться и сохранять свои позиции, чтобы оставаться конкурентоспособными или опережать своих соперников.

Наконец, многие стратегические цели организации связаны с ее отношением к конкурентам. Такие цели определяют позицию организации по сравнению с другими, особенно если речь идет о ее конкурентах. Эти цели могут быть ограничены лозунгами типа «мы вас разгромим» или «мы лучше вас». Результаты деятельности, превосходящие результаты деятельности других организаций, – вот единственная цель, достигнув которую организация сможет обойти своих ближайших соперников.

**3. Понятие и сущность стратегического маркетинга**

Стратегия (strategy) – 1) способ использования ресурсов, направленный на достижение цели. Стратегия определяется с учетом значений управляемых переменных и внешней среды (неуправляемых переменных).

Например:

Оборонительная стратегия – это комплекс действий рыночного лидера (фирмы, контролирующей небольшую долю рынка) в целях защиты своих позиций от посягательства конкурентов; включает позиционную оборону, сжимающуюся оборону и т.д.

Атакующая стратегия – включает фронтальную атаку (попытка превзойти конкурента в тех аспектах его деятельности, в которых он занимает наиболее слабые позиции); атаку с окружением (наступление на все позиции конкурента – такую атаку способен осуществить рыночный претендент, превосходящий лидера в ресурсном обеспечении).

Стратегия широко применяется в разработке программ и методов продвижения товаров на рынок.

Маркетинговая стратегия – совокупность (комплекс) маркетинговых мер по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг. Различают стратегию пассивного и интенсивного маркетинга.

Стратегия выборочного проникновения – установление высокой цены товара при незначительном стимулировании его сбыта, низкий уровень расходов фирмы на маркетинг.

Стратегия широкого проникновения – ситуация, при которой фирмы устанавливают низкую цену на свой товар при высоких затратах на маркетинг. Считается наиболее успешной для быстрого входа на рынок и захвата максимально возможной его доли.

Современным инструментом управления развитием организации (фирмы, экономического субъекта) в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии: постановка целей, выработка стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой.

Результатами (конечными продуктами) стратегического управления являются:

Таким образом, экономическая стратегия – это совокупность частных взаимоувязанных и взаимообусловленных составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью – создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Иначе говоря, экономическая стратегия – это система обеспечения конкурентного преимущества фирмы.

**Заключение**

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели. В условиях развитого рынка разработка и применение рыночной стратегии – одна из важнейших функций руководителей высшего звена. Стратегическое планирование опирается на четко сформулированные цели организации, Она включает основные пути реализации этих целей.

В основе стратегического рыночного управления лежит предположение о том, что в условиях высокотурбулентной внешней среды циклическое планирование неприменимо, чтобы справиться со стратегическими сюрпризами в виде неожиданных угроз и возможностей, стратегические решения должны приниматься быстро независимо от цикла планирования.

Важнейшими составными частями разработки рыночной стратегии является:

– анализ внешней и внутренней среды организации;

– анализ покупательского спроса;

– анализ конкурентов.

Организация должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и во избежание угроз.

После проведенного анализа проводится выбор стратегии, которая наиболее подходит для организации с учетом возможностей и угроз со стороны внутренней и внешней среды.

Задача разработки рыночной стратегии относится к руководителям высшего звена, но в процессе ее реализации необходима сплоченная работа всего персонала организации.

Процесс формирования рыночной стратегии достаточно трудоемкий, требует большого внимания и тщательного анализа факторов, влияющих на деятельность организации, для анализа привлекаются высоко квалифицированные специалисты в этой области.

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, в которой ведет свою деятельность организация.

Значение рыночной стратегии для деятельности организации не преувеличено, от того, как осуществляется стратегия зависит то создаст ли она трудности или сделает успешной организацию

**Список литературы**

1. Основы маркетинга. Ф. Котлер. Пер. с англ. – Москва. Прогресс, 1990 г.

2. Стратегический менеджмент, Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – Москва. ООО «Издательство Проспект», 2003 г.

3. Стратегическое планирование, Уткина Э.А. Москва. ТАНДЕМ, 1999 г.

4. Основы менеджмента, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Москва. Издательство «ДЕЛО» 1997 г.

5. Предприниматель и рынок, М.Н. Петров, Санкт-Петербург, «Союз», 2002 г.

6. Стратегический менеджмент, А.И. Панов, Москва. ЮНИТИ 2002 г.

7. Маркетинг Менеджмент, Ф. Котлер. Санкт-Петербург: Питер, 2001 г.