# НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

**БАЛТИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

№ ГРУППЫ 304-ФК

Ф.И.О. СТУДЕНТА ДУРОВ ЮРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ДАТА СДАЧИ СТУДЕНТОМ К.Р. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

# ПО КУРСУ «Планирование и

# прогнозирование»

**Стратегическое планирование**

# Ф.И.О. ПРЕПОДАВАТЕЛЯ Ильичева Т.Х.

ДАТА ПРОВЕРКИ К.Р.\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ОЦЕНКА \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Калининград

**СОДЕРЖАНИЕ**

стр.

Введение 4

1.Сущность, функции стратегического планирования 6

2. Цели организации 7

3. Оценка и анализ внешней среды 10

4. Управленческое исследование внутренних факторов

фирмы 13

5. Изучение стратегических альтернатив и выбор

стратегии 15

Заключение 17

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 20

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Введение**

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.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа.

* Разработка общих целей.
* Определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет).
* Определение путей и средств их достижения.
* Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывались с имеющимися условиями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые “надбавками безопасности”, однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков предприятия кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест: в последнее время это сбыт, финансы или рабочая сила.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия. Так, выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

* распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
* адаптация к внешней среде (все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Здесь необходимо выявить возможные варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Такая деятельность может проходить по линии совершенствования производственных систем, взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.);
* внутренняя координация (координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
* осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических ошибках, т.е. способность учиться на опыте).

**1. Сущность, функции стратегического планирования**

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Т.о. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством.

# Выбор миссии организации.

Миссия организации – это основная общая цель, четко выражен-

ная причина ее существования. Конкретные цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

## II. Разработка обеспечивающих планов.

(политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

**2. Цели организации**

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

* выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
* определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
* выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций (табл. 1), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Табл.1.

Связь целей предприятия и ценностной ориентации руководства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ценности** | **Категория ценностей** | **Типы целей**  **предприятия** |
| **Теоретические** | Истина. Знание. Рациональное мышление | Долгосрочные иссле-  дования и разработки |
| **Экономические** | Практичность. Полезность.  Накопление богатства | Рост. Прибыльность.  Результаты. |
| **Политические** | Власть.Признание. | Общий объем капитала, продаж, количество работников |
| **Социальные** | Хорошие человеческие отношения. Привязанность. Отсутствие конфликта. | Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция. Благоприятная атмосфера в организации. |
| **Эстетические** | Художественная гармония. Состав. Форма и симметрия. | Дизайн изделия. Качество. Привлекательность, даже с ущербом для прибыли. |
| **Религиозные** | Согласие со Вселенной. | Этика. Моральные проблемы. |

Общие фирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство;

* конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы);
* ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат);
* достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам;
* взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

**3. Оценка и анализ внешней среды**

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

* оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
* определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
* определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей.

1.***Экономические факторы.*** Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. ***Политические факторы.*** Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. ***Рыночные факторы.*** Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. ***Технологические факторы.*** Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.

5. ***Факторы конкуренции.*** Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. ***Факторы социального поведения.*** Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. ***Международные факторы.*** Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о. анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

**4. Управленческое исследование внутренних факторов фирмы**

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

* конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;
* разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
* рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;
* рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
* предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
* эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
* прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме,

выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?

3. Какое оборудование на фирме?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

6. Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?

7. Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовку руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

**5. Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

* ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);
* отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);
* сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому - либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: “снизу вверх”, “сверху вниз”, во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

**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 еще достаточного 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).

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. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка:

Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2002 .

1. Ильичева Т.Х. Планирование и прогнозирование в рыночной

экономике: Учебное пособие. – Калининград, БИЭФ, 1998.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 1999.